

RAȚIONAMENTE PENTRU DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI AFACERILOR MICI ȘI MIJLOCI

Svetlana MIRONOV

Pe măsura trecerii timpului, de la momentul inițierii sale, afacerile mici și mijlocii sunt supuse unor modificări economice, organizatorice, tehnologice și manageriale. Până în prezent s-au propus diferite modele de evoluție ale afacerilor mici și mijlocii, care descriu transformările în caracteristicile personale și profesionale ale întreprinzătorilor, transformările de ordin economic, organizatoric, structural, managerial care au loc în fiecare etapă sub influența factorilor de mediu intern și extern. În acest articol, ne vom opri atenția asupra:

I. abordărilor ce caracterizează modul în care afacerea se dezvoltă, trecând prin diferite etape ale ciclului de viață;

II. abordărilor care se concentrează asupra managementului întreprinderii.

I. Modele de evoluție a întreprinderilor mici și mijlocii prin etapele ciclului de viață

Joseph Mc Guire prezintă organizația trecând prin patru stadii ale dezvoltării economice și pune accentul pe management:

1. Firma tradițională.
2. Planificarea pentru creștere.
3. „Decolarea” de la condițiile existente (inițiale).
4. Management științific.

C. Roland Christensen prezintă creșterea complexității organizaționale, luând în considerare relația producție-piață. Presupune trei stadii de evoluție a întreprinderii, prin prisma numărului de produse și cotei de piață [1, p.156-213]. Specialistul american **Larry Greiner** propune cinci etape, prin care trece întreprinderea, în perioada existenței sale pe piață, în funcție de vânzări și numărul de angajați. La baza modelului lui L.Greiner stau cinci factori-cheie: vârsta întreprinderii; dimensiunile întreprinderii; etapa evoluției; etapa revoluției; ritmul de creștere a ramurii [2, p.37-46]. Modelul de evoluție al întreprinderii al lui L.Greiner este unul din primele modele elaborate în sec.XX, care este aplicat până în prezent și este considerat ca *model al ciclului de viață al managementului*. Fiecare etapă de evoluție se caracterizează printr-un anumit stil de management și fiecare perioadă de revoluție – printr-o anumită problemă de management cu care se confruntă întreprinderea. Acest model are o logică clară de dezvoltare a managementului la diferite etape ale ciclului de viață al întreprinderii. De asemenea, sunt clare măsurile de ieșire din crizele manageriale. **N. Churchill** și **V.L. Lewis**, în modelul lor, privesc schimbările evolutive ale întreprinderilor mici și mijlocii, prin următorii parametri ai managementului: obiective strategice; stil

de conducere; gradul de formalizare a conducerii; structura organizatorică; influența întreprinzătorului asupra afacerii [1, p.156-213]. În opinia autorilor, la fiecare etapă a evoluției întreprinderii, componentele managementului trebuie să fie adecvate mediului intern și extern, în caz contrar, nu se vor obține rezultatele dorite.

Modelele de evoluție sau de dezvoltare prin etapele ciclului de viață, nu constituie o formulă universală și valabilă pentru toate întreprinderile mici și mijlocii, pe motiv că nu toate întreprinderile trec în mod identic prin toate etapele ciclului de viață și în succesiunea propusă de autori. Succesiunea etapelor ciclului de viață al întreprinderii, în diferite modele, diferă după număr, conținut și caracteristici. În cazurile respective, întreprinzătorii pot rămâne confuzi în pledarea pentru un model sau altul, necunoscând exact care vor fi rezultatele întreprinderii. În afară de aceasta, R.Holl remarcă că „încă nu s-au stabilit metodologii, unanim acceptate de specialiști, de determinare la care etapă a ciclului de viață se află întreprinderea la un moment concret” [6, p.299].

II. Abordările ce se concentrează asupra managementului afacerilor dețin o prioritate față de precedentele, datorită ofertei unor metode și tehnici de lucru clare, cu rezultate certe.

Abordările care se bazează pe managementul afacerilor consideră că dezvoltarea afacerii poate fi atinsă în urma eficientizării proceselor de management și de execuție și dezvoltării subsistemelor organizațional, informațional, decizional și metodologic. Managementul afacerilor mici și mijlocii are particularitățile sale, ce reies din dimensiunile întreprinderii, aptitudinile și cunoștințele întreprinzătorilor în domeniul managementului și etapa ciclului de viață în care se află întreprinderea. Până în prezent, au fost propuse instrumente pentru dezvoltarea managementului, care pot fi pertinente, inclusiv, și pentru afacerile mici și mijlocii. Din acestea fac parte: managementul prin obiective, managementul prin proiecte, managementul prin produs, managementul participativ ș.a. Rolul de bază al instrumentelor de management constă în creșterea eficienței și dezvoltarea competitivității întreprinderii. Însă fiecare din ele atinge selectiv elementele sistemului de management.

Managementul prin proiecte este oportun afacerilor mici și mijlocii, care sunt preocupate în sfera inovațiilor și invențiilor și ține de modificări temporale la nivel organizatoric și structural, însă nu dezvoltă elementele managementului.

Managementul prin produs pune accent pe înnoirea produselor sub influența factorilor de mediu concurențial și preferințelor consumatorilor. Astfel, adaptarea cantitativă și calitativă a ofertei de produse la cerințele diferitelor segmente ale pieței se răsfrânge nemijlocit în sporirea, atât a

volumului de vânzări, cât și a profiturilor obținute [4, p.356]. Deci, eforturile întreprinzătorilor vor fi orientate în direcția dezvoltării funcțiunilor de cercetare-dezvoltare, de producție și comercială.

Implementarea managementului participativ în cadrul afacerilor mici și mijlocii satisface din plin ideea conceperii acestui instrument de management, datorită dimensiunilor reduse și gradului înalt de comunicare dintre echipa managerială și subordonați. Pe lângă elementul decizional, prin intermediul managementului participativ se asigură un climat moral-spiritual pozitiv, se amplifică elementul motivațional și cultural. Totodată, în cazul implementării managementului participativ în cadrul afacerilor mici și mijlocii, dispar dezavantajele acestui instrument, care, în cazul afacerilor mari, sunt legate de consumul mare de timp necesar organizării consultării specialiștilor și subordonaților.

Prin aplicarea managementului prin obiective, se satisface principiul eficienței și eficacității managementului și implică o corelare între obiective, rezultate și recompense. Managementul prin obiective a fost elaborat în anul 1954 de P.Drucker, în scopul „de a promova autocontrolul în conducerea organizațiilor” [3, p.230]. Ulterior, s-a demonstrat că implementarea acestui instrument managerial conduce la dezvoltarea elementelor sistemului de management: organizațional, decizional, informațional, metodologic; precum, îmbină organic funcția de planificare, organizare, motivare și control. Managementul prin obiective se consideră a fi „un element declanșator al unor acțiuni complexe de modernizare managerială” [5, p.190].

Putem afirma cu siguranță că managementul prin obiective este cel mai oportun instrument de management cu caracter propulsiv, care poate fi recomandat afacerilor mici și mijlocii.

Referințe:

1. CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. Five Stages of Small Business Growth. În: *Harvard Business Review*, nr. 3, May-June, 1983, p. 156-213.
2. GREINER, L.E. Evolution and Revolution as Organisations Grow. În: *Harvard Business Review*, July-August, 1972. p.37- 46.
3. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU Gh. *Fundamentele managementului organizației*. București: Economica, 1999. 512 p.
4. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. Ediția a III-a revizuită. București: Economică, 1999. 596p.
5. NICOLESCU, O. coord. *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Economică, 2000. 528p.
6. ХОЛЛ, Р. *Организации: структуры, процессы, результаты*. Перевод с английского. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.